



EL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DEL PROFESIONAL DEL SERVICIO DE HOTELES (SERVICIO DE BANQUETES Y AMA DE LLAVES)

Serie:
Innovaciones en el desarrollo de la Fuerza Laboral

Octubre 2013



ÍNDICE

Introducción del Director del Programa	5
Resumen Ejecutivo	8
Antecedentes del Programa de USAID... ..	15
Perfiles y Competencias para profesionales de banquetes y ama de llaves.....	21
Inserción laboral de serviciosde banquetes y amas de llave.....	33
Impactos del Modelo: banquetes y amas de llave.....	39

PRESENTACIÓN DEL DIRECTOR



MENSAJE DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO AL EMPLEO

En el año 2009, la Oficina de Crecimiento Económico de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID/El Salvador), decidió buscar una solución innovadora al problema de desempleo, una realidad que roba el espíritu de vivir a miles de salvadoreños, por las frustraciones que generan las dificultades de conseguir un trabajo digno. Esta realidad desmotiva aún más a los jóvenes que buscan su primer empleo.

Ese mismo año, USAID/El Salvador adjudicó el Programa para Mejorar el Acceso al Empleo a CARANA Corporation en asocio con RTI International, quienes iniciaron operaciones a fines de 2009 con 2 mandatos principales: 1) Crear empleos nuevos o mejorados para al menos 4,500 salvadoreños y 2) Crear o mejorar significativamente las vías de acceso al empleo para miles de salvadoreños. Hemos alcanzado ambos propósitos con éxito, mucho más allá de lo esperado, facilitando el acceso al empleo de más de 13,000 salvadoreños y creando múltiples iniciativas que han mejorado los mecanismos y el potencial de las personas para obtener un empleo involucrando activamente al sector privado, a las instituciones formadoras y al sector gubernamental.

En respuesta a la decisión conjunta de los Gobiernos de El Salvador y los Estados Unidos para impulsar el Asocio para el Crecimiento, uniendo esfuerzos en la reducción de la criminalidad e incrementar las exportaciones; creamos una iniciativa innovadora denominada Jóvenes Comprometidos -Yo Hago la Diferencia (Programa JC), que en menos de 2 años rompió diversos paradigmas que tradicionalmente habían limitado el acceso al empleo de jóvenes sin experiencia laboral.

Construimos 21 alianzas con empresas, instituciones de formación profesional, agencias del gobierno, ONG's e iglesias.

Identificamos 15 ocupaciones de entrada, que presentaban problemas para el reclutamiento efectivo de las empresas, pues a pesar de que no se requería experiencia previa, los buscadores de empleo sin experiencia

no convencían a los empleadores para cubrir la amplia demanda de recurso humano. Vimos esta situación como una oportunidad para que los jóvenes en riesgo y sin los recursos para continuar estudiando, pudiesen dar el primer paso a una vida laboral digna.

El esfuerzo de un equipo con mística y una clara estrategia, ha permitido que después de 20 meses, el Programa JC haya ayudado a más de 1,955 jóvenes a conseguir un empleo digno, es decir, al menos un salario mínimo, prestaciones sociales y con potencial de crecer dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, consiguieron los trabajos en menos de un mes después de haber concluido la formación especializada para cada cargo.

El Programa Jóvenes Comprometidos, Yo Hago la Diferencia, ha demostrado que varias creencias comunes en cuanto a las barreras en la inserción laboral eran falsas. Sí es posible formar a jóvenes para cargos específicos en periodos cortos (40 a 120 horas continuas). Sí es posible que gran número de jóvenes (77% en promedio) que participan en iniciativas formativas bien diseñadas puedan conseguir empleos formales en el corto plazo después de haberse graduado. Es más, sí es posible que las empresas participen en el diseño de programas de formación y sean parte activa de procesos especiales de selección siempre y cuando no se condicione contratar a los graduados sin haber superado sus propios procesos de selección.

El Programa Jóvenes Comprometidos ha cambiado muchos otros paradigmas. A raíz de una participación cercana con las empresas anclas, ellos hicieron aportes específicos para el desarrollo de la formación en base a competencias. Además permitieron visitas a sus instalaciones, y organizaron oportunidades especiales de entrevista para acelerar el proceso de contratación. En fin, decidieron considerar la formación como una parte importante de la solución a sus problemas de reclutamiento, logrando que casi el 80% de los graduados fueran contratados.

Siempre he dicho a los jóvenes que el Programa les ofrecía 3 beneficios: 1) una formación apegada a las necesidades del sector privado para un cargo específico; 2) plazas reales y disponibles para todos los participantes – hecho que cambió en los talleres de una dinámica de competencia entre participantes a una de colaboración mutua lo cual constituyó una habilidad adicional muy apreciada por los empleadores, y 3) una entrevista inmediatamente después del curso en que cada joven tenía que ganar el cargo. De igual forma les pedimos asumir 2 compromisos: 1) ganar el cargo y 2) realizar una labor tan sobresaliente que el empresario quisiera más empleados formados por USAID y sus aliados. *Ahora reconocemos que los jóvenes cumplieron con esmero ambos compromisos.*

Las diferentes evaluaciones de los cursos han concluido que el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales, integrados de forma creativa en un proceso de formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples, todos basados en proveer recursos humanos competentes, motivados y listos para ocupar cargos específicos de entrada y a la vez asegurar empleo para muchos jóvenes, rompiéndose así muchos ciclos de empleos informales en el grupo familiar. Es más, ofrecía la oportunidad de tener una visión de un futuro laboral que les permitiría crecer profesionalmente y aspirar a iniciar en la medida de lo posible, estudios superiores.

Nos complace de manera especial resaltar que de los 1,955 Jóvenes Comprometidos que consiguieron empleo hasta fines de agosto de 2013, 47% fueron mujeres. Las diferentes evaluaciones sobre la calidad del empleo señalaron que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC no han experimentado diferencias de trato o discriminación por cuestiones de género por parte de los jefes, ni por parte de sus compañeros de trabajo.

Me enorgullece presentar este informe, que resume un análisis del Programa Jóvenes Comprometidos, en el que se enfatizan la calidad de la formación y la fortaleza de las alianzas para mejorar el acceso al empleo en las áreas de Asistentes de Gerencia de Restaurante y Supermercado. Estos cursos se desarrollaron porque había una demanda concreta de plazas vacantes inmediatas y representaba un reto nuevo para el Programa Jóvenes Comprometido de crear cursos para mandos medios en diferentes industrias que se entendía inmediatamente implicaba ensayar otras metodologías en particular el desarrollo de casos para facilitar la transición a cargos gerenciales.

Agradezco a los múltiples aliados del Programa Jóvenes Comprometidos, empresas como Wal-Mart, Corporación de Franquicias Americanas, Pollo Campero, e instituciones de formación técnica en la implementación de este programa tan exitoso. De manera especial agradezco el valioso aporte inicial del Ms.C. Bladimir Henríquez quien realizó las indagaciones necesarias para esta evaluación; asimismo se reconoce el esfuerzo de la Ing. Betsy de Cosme y Lic. Gino Wilson López, Gerentes del Programa Jóvenes Comprometidos, en desarrollar el Programa de forma acelerada y siempre con atención a los detalles de implementación, el liderazgo del Lic. Luis Eduardo Rivera, Gerente Técnico, en definir las competencias requeridas, y el apoyo del Ms.C. Guillermo Gomez, Especialista en Monitoreo y Evaluación, en perfeccionar el análisis presentado a continuación. Asimismo, se agradecen los aportes del Lic. Carlos Marroquin, Gerente de Comunicaciones, en la edición y selección de fotografías que ilustran las diferentes actividades del Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia.

RESUMEN EJECUTIVO



El Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo tiene como propósito elevar la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo. Como parte de este esfuerzo, surge en el año 2011 el Programa Jóvenes Comprometidos-Yo Hago la Diferencia (Programa JC), el cual ha desarrollado un Modelo de Inserción Laboral para mejorar las opciones de encontrar un empleo para los jóvenes “ninis”, es decir, los jóvenes “excluidos” que se encuentran “ni estudiando ni trabajando”. Por su condición de desempleados son vulnerables a las actividades de grupos delincuenciales. Es más, por el retraso en el inicio de sus actividades productivas, podrían representar en el futuro una importante carga social y económica para el Estado.

Los principales resultados e impactos del Programa Jóvenes Comprometidos se centran en:

- 1) La satisfacción de más de 1,955 jóvenes que han conseguido un empleo, de los cuales al menos el 38%, fue su primer empleo.
- 2) La satisfacción de los empresarios aliados que viven la experiencia de contar con mejor recurso humano para los cargos y la reducción de costos de contratación y en la disminución de la rotación.
- 3) El cumplimiento oportuno de los objetivos definidos por USAID a través del Programa JC, es decir, empleos para más de 1,955 jóvenes graduados del Programa JC

En síntesis, el Modelo de Inserción Laboral del Programa JC es una mezcla de elementos innovadores y tradicionales; integrados de forma creativa en un proceso de identificación, orientación y formación de empleados sobresalientes. Los resultados e impactos han sido múltiples; todos basados en el logro principal de asegurar empleos para jóvenes bachilleres a consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada; rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, y en la medida de lo posible iniciar estudios superiores.

Este informe presenta una sistematización, así como una descripción de los elementos claves del modelo de inserción laboral desarrollado a través del Programa JC en el área del Profesional del Servicio de Hoteles (Banquetes y Ama de Llaves).

Es muy importante destacar que en este documento se describe las experiencias de formación e inserción laboral en dos ocupaciones (Banquetes y Ama de Llaves) mediante entrevistas y FOCUS GROUPS separados, para evaluar los procesos e impactos en cada ocupación. La recopilación de entrevistas, documentos y grupos de enfoque han permitido elaborar y analizar una serie de esfuerzos de sistematización que permiten generar comprensión a partir de dos áreas de análisis: capacitación e impactos en la inserción laboral de jóvenes en Servicio de Banquetes y como Ama de Llaves.

Los componentes del informe se han elaborado con una amplia colaboración de las empresas que han participado en el Programa JC, especialmente facilitando la participación de los jóvenes contratados, supervisores y compañeros de trabajo para que aportaran su percepción y sus experiencias.

El estudio identifica los beneficios sociales, económicos y profesionales en los jóvenes graduados, después de los procesos que les permitieron mejorar su perfil de competencias, conseguir un empleo y dar inicio a su vida laboral en una industria con características muy particulares, en la cual las modalidades de contratación son para Banquetes por evento y por temporada y en el caso de Ama de Llaves solo por temporadas todos de carácter eventual.

COMPONENTES DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL

El Modelo de Inserción Laboral del Programa JC en términos generales es una mezcla de elementos del mercado laboral que se han conjuntado sistemáticamente; integrados de forma creativa en un proceso de definición de necesidades de empleadores, preselección, orientación, formación e inserción de personal cuyas competencias son desarrolladas.

Una particularidad de la inserción laboral de personal de banquetes y amas de llaves es su enfoque en preparar a jóvenes para un trabajo de temporada. El Programa JC entendía plenamente el personal formado se destinaria a cargos para las 3 temporadas altas de clientela: Semana Santa, Semana Agustina y Noviembre a Diciembre), con una expectativa que los mejores se incorporarían de forma permanente. Por ende, en estas dos ocupaciones no es posible hacer un análisis preciso de la rotación, debido a que se trata de contratos temporales y más bien se ha identificado satisfacción de los empleadores por el nivel de desempeño; de tal forma que progresivamente tienden a llamarlos para ocupar plazas permanentes. Las listas originales de graduados que fueron llamados a las temporadas iniciales, aún se mantienen como banco de datos de las empresas.

Los resultados e impactos han sido múltiples; todos basados en el logro principal de asegurar empleos para jóvenes en consecuencia de proveer recursos humanos competentes al mercado laboral, listos para ocupar cargos específicos de entrada; rompiendo ciclos de empleos informales en el grupo familiar dándoles la oportunidad de tener una visión de trabajo que les permita crecer profesionalmente, y en la medida de lo posible iniciar estudios superiores o hacer carrera en su lugar de trabajo.

HALLAZGOS PRINCIPALES DEL ESTUDIO

A nivel de resultados, al 30 de septiembre, en todas las ocupaciones apoyadas, 1,955 Jóvenes Comprometidos habían conseguido empleo formal (77% de los 2,529 capacitados en múltiples tipos de cargos de entrada. Para el área del Profesional del Servicio de Hoteles, la tasa de inserción de jóvenes provenientes del Programa JC **es del 89%** con respecto a los graduados (94% para el área del Profesional de Banquetes y 69% para Ama de Llaves).

Según los diferentes instrumentos o herramientas de trabajo para indagar sobre el tema, se refleja que las jóvenes beneficiadas en el Programa JC no han experimentado de manera particular, diferencias de trato por cuestiones de género por parte de los jefes, ni de sus compañeros de trabajo.

Los registros de seguimiento del Programa, demuestran una probabilidad mayor para mujeres de conseguir empleos y de quedarse trabajando en las diversas ocupaciones. Un promedio de 60% de mujeres fueron seleccionadas para cursos de formación y en porcentaje similar se gradúan, y con porcentajes equilibrado del 60% de mujeres que consiguen empleo (60% de empleo para mujeres en el área de Banquetes y el 64% para Ama de Llaves). El salario promedio mensual inicial de las mujeres (\$229/mes) es estadísticamente igual al salario promedio mensual inicial de los hombres (\$234/mes).

Otro aspecto importante es que en alianza con un hotel capitalino, se desarrolló un esfuerzo para facilitar la inserción laboral de personas sordas como Amas de Llaves.

Los jóvenes graduados del Programa JC tienen un factor diferenciador y se centra en el proceso de preselección y orientación el cual permite al joven graduado, entender su propio potencial, y conocer las ocupaciones de hoteles el cual según algunos manifestaron, no estaban conscientes del mismo antes de cursar el proceso de inserción laboral impulsado por el Programa JC. Los hoteles participaron en el proceso de selección para formar en las áreas de Servicio de Banquetes y Amas de Llaves, así mismo se mezclaron a jóvenes que llegan por otras fuentes de reclutamiento sin afectar las altas tasas de contratación.

Los materiales curriculares que definieron las competencias a desarrollar en la formación fueron elaboradas a partir del conocimiento de expertos en las áreas y la intervención de un técnico curricularista, a partir de la observación directa de cómo son aplicadas las habilidades técnicas en la actividad laboral.

Al menos un hotel ha mantenido el plan de entrenamiento para los puestos de banquetes, quizá no sistematizado didácticamente, pero sí constante, lo cual ha creado un cúmulo de experiencia en este tipo de programas de entrenamiento.

Para la ocupación de amas de llave no ha existido un antecedente en este tipo de formación. En conversaciones con empleadores, se precisaron las competencias y se diseñó una propuesta educativa y la estrategia de identificación, orientación y selección de candidatos a participar en el Programa. El proceso de desarrollo de la curricula para la ocupación de amas de llaves, ha sido muy valorado por los hoteles, debido a que no existía ningún esfuerzo conocido para entrenar al personal para desarrollar su trabajo.

El modelo de alianzas y ocupaciones en estudio, no aspiraba a una inserción masiva de los jóvenes a las empresas hoteleras al terminar el proceso de formación y graduación del Programa JC, más bien se trabajó con un sistema de confirmación de aceptación de los perfiles de los jóvenes formados; en su mayoría, fueron aceptados y registrados en una base de datos, para que eventualmente fueran convocados, dependiendo de la disponibilidad de temporadas en el sector. Este factor genera un proceso de espera; en algunos casos de varias semanas después su graduación, previo a la primera contratación eventual. También es importante mencionar que la inserción laboral a menudo ha sido mediante una empresa contratante especializada en servicios de outsourcing manteniendo las condiciones de contratación eventual.

La naturaleza eventual de la contratación, que implica un tiempo de espera, genera cierto grado de frustración en algunos jóvenes que aspiran a posiciones permanentes, por lo que pierden el interés por una entrevista relacionada a su perfil de competencias desarrollado. Estas perspectivas son las mismas para

jóvenes graduados de Banquetes o Ama de Llaves. La cantidad de trabajo físico es también un factor crítico de deserción, especialmente en el caso del servicio en banquetes, ya que con el pasar de los días, la rutina y el cansancio versus la poca paga y además de ser un cargo eventual, hace que los jóvenes busquen otras alternativas de trabajo.

Lo que efectivamente valoran los empleadores, es la adecuada integración de un experto en el conocimiento de las ocupaciones y la capacidad para el diseño curricular y la capacitación.

Se mantiene la identidad generada en los jóvenes graduados hacia el Programa JC, lo cual les permite proyectar un fuerte sentido de compromiso, manteniendo así la tendencia observada en otras investigaciones sobre que dicho compromiso, constituye el "ADN" que se desarrolla en los jóvenes que han sido expuestos a los procesos de desarrollo implementados por el Programa.

En la práctica después de finalizar la formación en el servicio en Banquetes, 181 de 195 jóvenes comprometidos graduados ya habían recibido confirmación de empleo eventual por haber sido calificados dentro del perfil requerido y aprobar las pruebas de contratación propuestas por la empresa ancla y 3 tenía empleo en otras empresas. El 94% habían logrado un empleo relativamente permanente.

De forma parecida, después de finalizar la formación, 30 de 45 jóvenes graduados para ser Amas de Llaves tenían empleo en la empresa ancla y 1 tenía empleo en otra empresa. El término porcentuales, 67% de los graduados habían logrado un empleo relativamente permanente.

En relación con los costos de formación de las empresas en el mercado, el costo promedio para la ocupación de Ama de Llaves del Programa JC por cada joven contratados de \$508, mientras que por otros medios de inserción significa el equivalente a un salario mínimo (\$225.00), o sea un 125% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos, algo que inicialmente puede percibirse como un valor alto de inserción. Para el caso de Banquetes el costo es de \$320, es decir un 42% mayor que el salario mínimo.

La diferencia a favor del Programa Jóvenes Comprometidos se observa en la reducida tasa de deserción o retiros voluntarios del cargo. Después de 3 meses, normalmente solamente 30% de los jóvenes contratados tradicionalmente continúan en el cargo, comparado con 68% de Ama de Llaves y 53% de banquetes de los que provienen de los Jóvenes Comprometidos. Por ende el costo de un Joven Contratado que continúe en el trabajo como Ama de Llaves después de 3 meses es \$739, comparado con el contratado por medios tradicionales después de 3 meses que es \$750, es decir un 2% mayor que cuando se contrata a través del Programa JC y 22% en el área de Banquetes (\$604).

La diferencia es mayor si los comparamos sin tomar los costos de preselección, ya que para Ama de Llaves tiene un valor de \$632 la formación, es decir un 16% menor por joven comprometido contratado que el valor de mercado tomando en cuenta la deserción de 70% de los contratados. Al considerar los costos comparativos sin los costos de preselección en el área de Banquetes, el costo por Joven Comprometido contratado, considerando una tasa de deserción de 47%, es \$483 que es 20% inferior al costo por joven contratado por otros medios considerando una tasa de deserción de 58% (\$604).

IMPACTO DEL PROGRAMA JÓVENES COMPROMETIDOS

Los gerentes (empleadores) entrevistados manifiestan que el Programa JC ha hecho un aporte relevante, al elaborar un currículum y utilizar enfoques de desarrollo de competencias de acuerdo al puesto específico de trabajo y el perfil de entrada a la capacitación, ha sido muy acertado, ya que de acuerdo a sus expectativas de desarrollo de personal, ha permitido que se incorporen con mayor éxito que en otros procesos de reclutamiento y selección.

El enfoque principal de la currícula, se encuentra en fortalecer la orientación hacia la atención al cliente y el desarrollo de las habilidades técnicas a nivel básico; esto ha permitido establecer un programa de formación apegado a las competencias que requiere la industria para los nuevos empleados que demanda. Es de su opinión que con solamente recursos propios no hubiese sido posible definirlos por lo complejo y la inversión de este tipo de proyectos. Los impactos asociados a la calidad de la propuesta educativa son a consecuencia de haber sido construidas por un experto en las áreas de desempeño con apoyo de expertos en educación.

Un aporte relevante que se ha impulsado en estas ocupaciones ha sido propiciar en los jóvenes un cambio de su visión, expectativa de vida y transformar su perfil ocupacional, ajustándose este a las exigencias propias de los puestos específicos en que posteriormente se insertan.

Este elemento explica por qué es eficaz y eficiente el modelo mismo. Esta capacidad del modelo se expresa en el momento en que diversos componentes del mismo, interactúan durante el proceso de inserción y conducen al joven a la auto-percepción (proceso de interiorización que permite al ser humano darse cuenta por ellos mismos sobre una realidad que cambie su percepción) lo cual genera mejorar su auto-concepto (lo que piensa una persona de sí misma) sin importar que la inserción se haga en la empresa aliada o ancla.

Mediante la incursión del Programa JC se ha propiciado la inserción de jóvenes con discapacidad, y finalmente un impacto importante hacia los esfuerzos de sostenibilidad es la decisión de INSAFORP de financiar estos cursos.

RESUMEN Y SÍNTESIS

En resumen, el Modelo de Inserción Laboral creado por el Programa Jóvenes Comprometidos es una “integración horizontal” de la gestión de la demanda del mercado laboral, es decir que los elementos que van desde preselección, orientación, selección, formación e inserción, ya existen en el proceso natural pero ningún componente del mercado ha tenido control antes de estos elementos como un sistema interactuando entre sí y para un fin en común.

La definición de necesidades de competencias por puesto ofertado, frente a la demanda del mismo, es un claro ejemplo de una alineación de los objetivos que marcan la estrategia natural en un mercado laboral demandante de recursos humanos cada vez con competencias más desarrolladas.

Para estas dos áreas de formación (Servicio en Banquetes y Ama de Llaves), el resultado es que aunque el mercado laboral de hoteles es eventual, los jóvenes manifiestan haber adoptado el valor intrínseco del Programa: ser jóvenes comprometidos en los cuales se cultiva el valor por la responsabilidad, proactividad y la eficiencia.

El aporte de unos procesos de formación mejorados y curriculas con elementos innovadores, ha sido una pieza clave del éxito de esta intervención. Los procesos de formación han sido muy apreciados por los hoteles, adoptados en al menos caso, y han sido aceptados por INSAFORP que en el futuro financia la capacitación. Sin embargo, el estudio destaca la eventualidad de las plazas en el sector de hoteles y la poca probabilidad de conseguir plazas permanentes. El éxito para los jóvenes graduados, radica en desarrollar adecuados procesos de selección, orientación, ofrecerles una primera experiencia laboral y el conocimiento de una industria exigente que demanda de personal eventual y en altos volúmenes. Por estas razones el Programa JC no va a continuar en apoyar el desarrollo de curriculas, la preselección o la formación para cargos temporales sin mayores probabilidades de una inserción laboral permanente.

CAPÍTULO 1



ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo y su Programa Jóvenes Comprometidos – Yo Hago la Diferencia. Se hace referencia al contexto económico y social que enmarca el origen del Programa JC. Se describen diferentes momentos y experiencias iniciales que permitieron dar forma al Modelo de Inserción Laboral, desde la perspectiva de un enfoque sistémico que explica la dinámica de los actores y procesos que dan dinamismo y proporcionan habilidades a los jóvenes capacitados. Se relata finalmente la manera en que surge la aplicación del Modelo.

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA DE USAID

Desde una perspectiva de largo plazo, el desempeño de El Salvador en materia de crecimiento económico ha sido relativamente bajo. Según la CEPAL desde el año 1996 al año de 2012, el PIB creció en un promedio de 2.5% en términos reales en El Salvador frente a un crecimiento de 3.1% para América Latina y el Caribe en su conjunto¹. El Gobierno de El Salvador (GOES) ha desarrollado diversas iniciativas para impulsar un crecimiento robusto y sostenido. Uno de los pilares de la estrategia son las iniciativas para mejorar la productividad, fomentando la innovación, la iniciativa empresarial y el fortalecimiento del capital humano. El Gobierno de EE.UU. está en consonancia con este proceso liderado por el GOES que contribuye a impulsar el desarrollo de un clima de negocios favorable a la inversión, ampliar los programas de capacitación laboral y promover las alianzas público-privadas.

En ese marco el Programa de USAID para Mejorar el Acceso al Empleo (en adelante el Programa de USAID) fue adjudicado por la USAID a CARANA Corporation/RTI International, con el objetivo de que al menos 4,500 salvadoreños tuvieran acceso al mundo laboral. Desde diciembre de 2009, se está implementando dicho Programa con una inversión de US\$ 7.5 millones. El Programa de USAID busca mejorar el funcionamiento del mercado laboral salvadoreño para que sea capaz de equilibrar la oferta de trabajadores cualificados con la demanda de mano de obra del sector productivo.

Como parte esencial del componente “transables” del Asocio para el Crecimiento entre el Gobierno de El Salvador y el Gobierno de Estados Unidos, el Programa de USAID está mejorando la calidad del capital humano para que los salvadoreños consigan nuevas y mejores fuentes de trabajo.

COMPONENTES DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE USAID

Con estas finalidades el Programa de USAID lleva a cabo las actividades siguientes:

- **Creación de Alianzas Público-Privadas** para ampliar el ámbito de intervención de este Programa de USAID, como mecanismo viable y sostenible para identificar y desarrollar nuevas vías de acceso al empleo formal.
- **Mejoramiento de Capacidades y desarrollo de Competencias** mediante el desarrollo de estándares según las capacidades y competencias requeridas por la empresa privada. Se apoya el diseño o mejora de propuestas formativas especializadas que satisfagan las necesidades identificadas.
- **Expansión de Servicios de Asesoría Laboral y Sistemas de Información sobre el Empleo Basado en la demanda.** Se trabaja con instituciones gubernamentales y otras organizaciones para crear sistemas que brinden información a los buscadores de empleo sobre la calidad de la educación en centros de capacitación técnica y vocacional; estadísticas sobre el éxito de los alumnos que se gradúan así como orientación profesional y oportunidades para avanzar en sus carreras.
- **Mejoramiento de los Sistemas de Información del Mercado Laboral** para que provean la información necesaria para comprender la situación actual del mercado de trabajo y planificar políticas adecuadas y programas en beneficio de empleadores, gobierno, instituciones de capacitación, estudiantes recién graduados y personas que buscan empleo.

Al final de septiembre de 2013, el Programa de USAID había logrado insertar laboralmente a más de 14,000 personas destacándose la focalización en la inserción de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. En diferentes cursos de formación corta y continua, asimismo apoyo a capacitaciones, han participado más de 8,900 personas y se han graduado más de 7,500 de ellas. El Programa ha logrado alianzas con 21 sectores del país en las áreas de inglés para el trabajo, orientación para el trabajo, atención a personas con discapacidad, tecnologías de información, empleo para jóvenes, y un programa de pasantías, entre otros programas desarrollados.

¹ CEPAL (2013), Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Chile: Naciones Unidas

Asimismo, el Programa de USAID ha apoyado a 8 industrias del país tales como aero-mantenimiento, comercio, servicios, tecnologías de información, turismo, y comunicaciones, entre otras. Finalmente, el Programa ha generado el interés de diversos sectores sociales, lo que se ha reflejado en una destacada presencia en los medios de comunicación y redes sociales alcanzando casi 30,000 visitas a su sitio web, más de 66,000 seguidores en Facebook, más de 1,900 seguidores en Twitter y una amplia cobertura en radio, televisión y prensa a nivel nacional durante los 4 años de vida del Programa.

MARCO DEL MODELO DE FORMACION EN EL AREA DE HOTELES

La formación e inserción laboral de jóvenes para los cargos de entrada Servicio en Banquetes y Ama de Llaves, se realizaron principalmente con 4 empresas: Hotel Princess Hilton, Hotel Crowne Plaza, Hotel Bahía Dorada y Hotel Bahía del Sol, los últimos dos ubicados en la Costa del Sol, departamento de La Paz.

La decisión de implementar iniciativas de inserción en esta industria, se deriva de la evidente demanda de recursos humanos y los esfuerzos significativos que realizan las empresas para su reclutamiento y posterior entrenamiento; además la también evidente carencia de programas de formación sostenidos y accesibles a los jóvenes; así como la inexistencia de mecanismos que orienten a los jóvenes acerca de las ventajas de aprovechar los empleos “de temporada” como mecanismos de inserción y desarrollo de la experiencia laboral.

Además de los esfuerzos realizados en San Salvador, en alianzas con grandes empleadores como el Hotel Crowne Plaza y Hilton Princess, los cuales iniciaron desde octubre de 2012, se realizó un esfuerzo especial para implementar una iniciativa desde la acción coordinada de 14 municipios del departamento de la Paz, para atender necesidades de empleadores de los Hoteles Bahía Dorada y Bahía del Sol mediante la Asociación de Los Nonualcos, quienes asumieron una importante responsabilidad al coordinar los recursos territoriales en función de la convocatoria, los procesos de selección, la identificación de espacios para el desarrollo de actividades y la articulación de las instituciones de la zona. También se destaca la participación de la Oficina de Empleo Regional del Ministerio de Trabajo.

El proceso de preselección se hizo con personal asignado en el Programa JC y AGAPE y se ejecutaron las jornadas de formación para los Nonualcos (una para Banquetes y otra para Ama de Llaves), y en San Salvador se tuvo tanta demanda que se realizaron 3 jornadas de orientación vocacional y preselección.

El Modelo de Inserción Laboral del Programa Jóvenes Comprometidos para Banquetes y Ama de Llaves está diagramado en la ilustración No 1 y 2 respectivamente, y se describe a continuación:

1. La identificación de la demanda laboral real y empleadores aliados, así como el análisis de la oferta y demanda de formación en el mercado. No existen procesos formativos accesibles para jóvenes que desean especializarse en la atención de Banquetes en el mercado. Ninguna ofrece procesos de formación cortos y según necesidad de los empleadores. En el caso de Ama de Llaves tampoco existe una oferta de formación conocida en el medio (pasos 1 y 2);
2. Se han definido con mayor claridad los perfiles de entrada y salida a los cursos de formación, tomando en cuenta a los hoteles quienes manifiestan demandar cierto número de contratados de forma eventual para ambas ocupaciones (paso 3).
3. Se realiza una sesión de orientación a la carrera seguida por una preselección y luego selección rigurosa de los jóvenes participantes en el proceso de formación, acorde al perfil mínimo de entrada en la formación. Se aplican una serie de entrevistas y pruebas psicológicas en el caso de Banquetes y Ama de Llaves. Se realizan los procesos de preselección y orientación en paralelo a otros tipos o formas de reclutamiento como ferias de trabajo. (paso 4);
4. La creación e implementación de propuestas formativas específicas, basados en competencias definidas,

que desarrollan las habilidades básicas requeridas para el cargo mediante una metodología vivencial, es decir, (Paso 5);

5. Se definen estímulos como viáticos y alimentación para garantizar la permanencia de los jóvenes en los cursos de formación, y el establecimiento de políticas en los cursos para generar un compromiso real en los jóvenes graduados,

6. La canalización de los graduados hacia las empresas demandantes previamente identificados, en el caso de Banquetes y Ama de Llaves realizando una inserción progresiva basada en convocatorias a campañas por temporadas (paso 6), y

7. Desarrolla un seguimiento a las decisiones de contratación (paso 7).

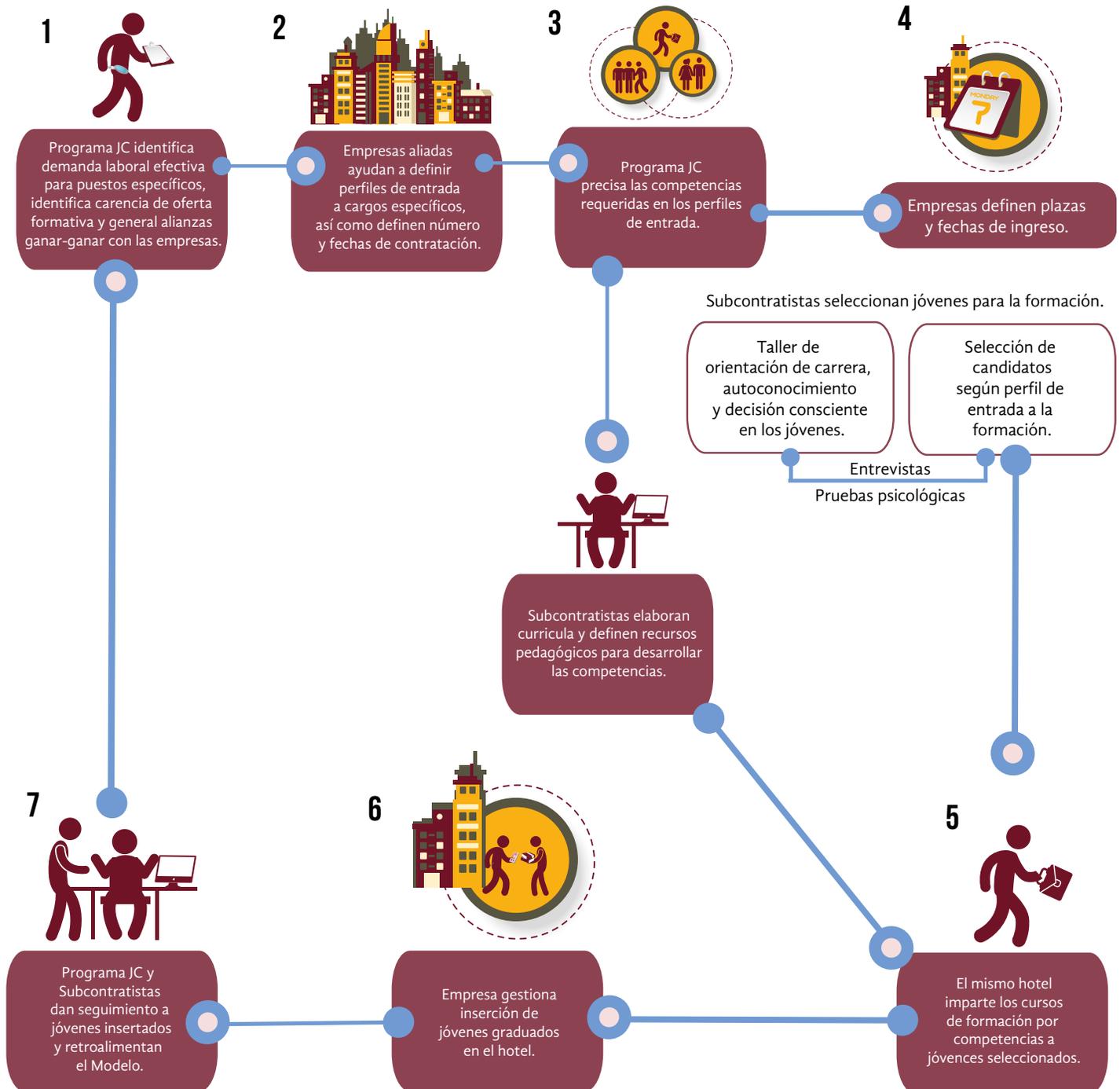
El análisis de varios de los cursos ha puesto en evidencia que el Modelo debería ser capaz de satisfacer las necesidades de capital humano de las empresas aliadas con referencia a un puesto específico de trabajo. La hipótesis básica del Programa JC ha sido que *para una inserción laboral eficiente debe existir cierta correspondencia y equilibrio entre la demanda de competencias requeridas por las empresas en cuanto a un cargo específico de entrada, contra la oferta de conocimientos, habilidades y valores que para ese puesto posean los jóvenes.*

El proceso de formación de competencias por su parte, se sustenta en la hipótesis transversal que los jóvenes desarrollarán un nivel de aprendizaje que los habilitará de mejor manera que otros jóvenes para los puestos específicos ofertados en el mercado y en la industria hotelera y los hará menos vulnerables socialmente (enfoque de competencias).

El hecho que los procesos de orientación vocacional y formación se complementan, sustentan el resultado final que da sentido a su impacto social: la contratación de capital humano más competente en el desempeño y comprometido con su crecimiento profesional. Pero en un sentido más amplio los jóvenes no solo generan competencias para el puesto específico si no también, su nivel de autoestima mejora y les permita ampliar su espectro laboral al generar una seguridad en si mismos para buscar otros tipos de empleo.

Los dos modelos de inserción se presentan la siguiente ilustración.

MODELO DE INSERCIÓN LABORAL DESARROLLADO POR EL PROGRAMA DE JÓVENES COMPROMETIDOS



CAPÍTULO 2



**PERFILES Y COMPETENCIAS PARA PROFESIONALES
DE BANQUETES Y AMA DE LLAVES**

Con el propósito de sistematizar la experiencia desarrollada por el Programa Jóvenes Comprometidos mediante el desarrollo del Modelo de Inserción Laboral como un modelo definido, el presente capítulo describe de manera particular los procesos de definición, presentación, y descripción de los perfiles de entrada y salida en el proceso de formación para las áreas de Servicio en hoteles.

PERFILES Y COMPETENCIAS PARA PROFESIONALES DE BANQUETES Y AMA DE LLAVES

PERFIL DE ENTRADA PARA PROFESIONALES DE BANQUETES

Se entienden como perfil de entrada aquellas características que deben identificarse en los Jóvenes antes de ser sometidos al proceso de formación en este caso de Banquetes. Se definen dos tipos de criterios a evaluar. Por un lado los requisitos duros son “no negociables;” los debe poseer el joven y que son parte de los criterios de preselección, generalmente están relacionada con rangos de edad y ubicación domiciliar.

Por otro lado se tienen las competencias blandas que son las que se han identificado para ser desarrolladas en el proceso de formación, se refuerzan temas de valores y actitudes. Debe tenerse en cuenta que ninguna persona que aspire a iniciar su carrera las tendrá todas y tampoco tendrá cada una desarrollada en su máximo nivel de desarrollo, pero la detección del nivel y posterior esfuerzo para que sean construidas paso a paso es tarea de los empleadores y formadores para asegurar un plan de entrenamiento que responda a las necesidades de cada persona. También en el proceso de formación se refuerzan los conocimientos técnicos preliminares del puesto de trabajo. A continuación se describen el perfil de entrada para personal de banquetes y el perfil de entrada para Ama de Llaves.

Perfil de entrada para Banquetes

Concepto	Requisitos indispensables	Requisitos preferibles
Nivel Académico	Bachiller	Bachiller en turismo.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez verbal. - Excelente presentación personal. - Trabajo en equipo. - Proactividad. 	
Experiencia previa	Ninguna requerida.	Experiencia laboral en hoteles o restaurantes.
Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo masculino o femenino. - Edad de 18 a 26 años. - Dispuesto a trabajar en turnos rotativos y días feriados. 	Inglés básico.

Fuente: Manual del facilitador profesional de Ama de Llaves

Perfil de entrada para Ama de Llaves

Concepto	Requisitos indispensables	Requisitos preferibles
Nivel Académico	Bachiller	

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Saber leer y escribir - Habilidades numéricas como restar o sumar - Trabajo en equipo. - Proactividad. - Personalidad agradable, - Buena salud y condición física, - Higiene personal, - Actitud calmada, - Adaptabilidad, Cortesía, - Lealtad, - Buena aptitud y actitud personal, - Puntualidad, - Honestidad, - Tacto, discreción y diplomacia 	
Experiencia previa	Ninguna requerida.	Experiencia laboral en hoteles o restaurantes.
Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo masculino o femenino. - Edad de 18 a 35 años. - Dispuesto a trabajar en turnos rotativos y días feriados. 	Ingles básico.

Fuente: Manual del facilitador profesional de Ama de Llaves

PROCESO DE SELECCIÓN PARA BANQUETES Y AMA DE LLAVES

El modelo de intervención del Programa JC, inicia con un proceso de identificación de candidatos potenciales, los cuales son convocados de diversas formas. Para el caso las convocatorias se realizaron al menos con cuatro mecanismos diferentes: a través de los sistemas tradicionales de las empresas, a través del uso de las redes sociales del Programa, a través de una convocatoria focalizada en el territorio (principalmente en La Paz) y a través de las diferentes bolsas de empleo y municipalidades de dicha región.

La convocatoria presenta el reto de captar la atención de jóvenes que cumplan el perfil de requisitos duros en el mayor número posible, lo cual amplía las perspectivas de identificar las mejores opciones o candidatos. La convocatoria da paso a un proceso de orientación de carrera, en el cual todos los jóvenes que asisten reciben una variedad de herramientas que los fortalecen en su esfuerzo por buscar un empleo; de dichas herramientas se destacan las que contribuyen a mejorar el autoconocimiento de las habilidades y fortalezas de los jóvenes, las que ayudan a proveer estrategias efectivas para la elaboración del curriculum vitae y para la preparación efectiva de una entrevista.

Con ello se esperaba que todos los jóvenes se retiraran de la orientación con una perspectiva diferente acerca del esfuerzo que significa buscar un empleo; pero sólo un grupo menor pasará al proceso de selección (para la capacitación), cuando se aplica diversas pruebas de psicológicas y entrevistas que contribuyen a la validación de los perfiles identificados.

Los procesos de selección son similares para ambos perfiles de formación, son realizados por empresas contratadas para tal fin o directamente por personal del Programa de Jóvenes Comprometidos. Se aplican las siguientes pruebas psicológicas para banquetes y ama de llaves que brindan un aporte para establecer la orientación:

1. MacHover: Estas pruebas analizan el inconsciente debido a que el evaluado desconoce qué aspecto de su personalidad se está evaluando, por lo tanto, no puede controlar las respuestas de forma consciente. Aporta datos sobre la forma de procesar la información de las personas, sobre aspectos de la personalidad, pensamientos, percepciones, emociones, etc.

2. Las pruebas Otis: Estas pruebas fueron concebidas para evaluar adultos en el campo comercial e industrial. Son útiles como instrumentos de selección para emplear o contratar postulantes y como indicador de posibles ascensos y transferencias. La calificación obtenida en estos exámenes indica con precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje.

3. Las pruebas de BC: Esta prueba se compone de **3 tests aptitudinales** y una prueba de **personalidad**. Los tests de aptitudes son:

- **Semáforos:** prueba perceptiva y de atención.
- **ACI:** Apreciación de la capacidad intelectual de tipo “ómnibus”.
- **Direcciones:** prueba de orientación espacial.

Fuentes: <http://es.scribd.com/doc/127025524/RRHH-2001-Test-de-Tea>

Es importante aclarar que la evaluación de pruebas psicológicas no es el único criterio, estas pruebas más las entrevistas de sondeo, permiten establecer rasgos que confirmen algunas competencias manifestadas en su desempeño. Posterior a la selección, se realizan convocatorias a participar en los procesos formativos y posterior a estos, por lo general, los empleadores aplican su propios procesos internos de selección, los cuales determinarán la decisión final de inserción laboral.

Para el caso específico de la experiencia de Amas de Llaves y Banquetes, se realizaron dos procesos de orientación y selección en dos ámbitos sustancialmente diferentes: uno en San Salvador para dos hoteles de cadenas multinacionales y estándares 5 estrellas y otro para hoteles situados en la región costera del departamento de la Paz, con estándares distintos en comparación con los capitalinos. En el primero los procesos de selección contaron con mayor participación de los empleadores, incluyendo la convocatoria y los procesos posteriores a la formación son mucho más rigurosos, incluyendo pruebas de polígrafo y metodologías vivenciales de selección que revelan actitudes de la disposición de atención al cliente y la capacidad para enfrentar situaciones críticas con el cliente.

En los hoteles de menores estándares, básicamente no existió participación de los empleadores en la convocatoria y preselección y al final de la formación, los procesos de selección se limitan a entrevistas o la validación de los perfiles durante el desempeño laboral.

Para estas ocupaciones fueron finalmente seleccionados 255 para capacitación.

En resumen, los 255 jóvenes seleccionados para los procesos de formación, cuentan con el perfil básico de entrada y la información necesaria para comprender la ocupación así como el pleno potencial de calificar en los procesos de selección que se requieran para integrarse a un empleo en las ocupaciones para las que se forma.

PROCESO DE FORMACIÓN

Entre octubre de 2012 y mayo de 2013, se implementaron 8 cursos en competencias básicas del Profesional de Banquetes de Hoteles. El proceso de formación ha sido implementado con diferentes actores, algunos responsables de brindar o facilitar la currícula y la formación como APAC (3 grupos en San Salvador), AGAPE (1 grupo en Los Nonualcos) para los hoteles de la Costa del Sol, el Comité de Proyección Social (3 grupos, 2 en San Salvador y 1 en Los Nonualcos).

El proceso de formación representa un reto en cuanto se carecen de proveedores de servicios educativos especializados con experiencias anteriores en las ocupaciones específicas; por lo que se requiere de un proceso de inducción en el modelo de formación, el cual propone importantes retos de implementación, en cuanto deben basarse en formación para un puesto específico y demanda de conocimiento de la ocupación y disposición de modificar las prácticas formativas tradicionales.

Básicamente el sistema de formación está compuesto por dos grandes elementos:

- a) La formación para el desarrollo de competencias blandas (soft skills) que proveerán al joven una actitud favorable hacia el trabajo y aseguran un desempeño marcado por el compromiso, basado en una bien definida visión de carrera; incluidas algunas habilidades básicas para dominar los procesos de selección.
- b) La formación para el desarrollo a nivel básico, de las competencias técnicas que requiere la ocupación. No se formarán expertos, pero si se garantiza un perfil por encima del promedio de los jóvenes que solicitarían un empleo por la vía natural o sin acompañamiento del programa.

El proceso de formación se puede resumir en algunas características propias que lo distinguen:

1. **Diseño curricular basado en perfiles ocupacionales:** Se ha recogido la perspectiva y expectativa de las empresas contratantes en la que se definen las competencias a desarrollar a partir de los procesos de trabajo concreto; el diseño ha estado a cargo de un profesional experto en el área y se desarrolla a partir de competencias propias del desempeño profesional en el área e intensa participación de las empresas en la validación.
2. **Aseguramiento de la participación:** El proceso realiza muchas acciones de confirmación, firma de cartas de compromiso, y la entrega de viáticos para el transporte de parte del programa para garantizar la asistencia y costo cero para el asistente.
3. **Apego a necesidades del empleador:** Transferencia o reforzamiento de conocimientos técnicos para la efectividad en su nuevo rol en la empresa según necesidad de esta. Además los facilitadores deben ser profesionales con experiencia en el cargo, principalmente como Capitán de Banquetes.
4. **Orientación de carrera:** El joven recibe una definición de su propia visión personal y laboral que le permite generar autoconfianza y además metas que le permiten entender la forma como puede canalizar sus esfuerzos aun cuando no sea insertado en el proceso, para ello a veces se cuenta con testimonios de empleados con varios años de experiencia en las empresas
5. **Evaluación basada en desempeño:** Cada participante es evaluado durante la capacitación a la luz de las competencias y sus elementos; se elabora un cuadro de desempeño en el que se califica el nivel de desarrollo de competencias alcanzado por el participante, con el detalle de sus evaluaciones de entrada y el progreso obtenido durante el curso.
6. **Mejora permanente del currículum:** en abril de 2013 se llevaron a cabo una serie de entrevistas con jefes de los graduados, facilitadores y participantes de las formaciones ejecutadas y se obtuvieron recomendaciones y validación de la utilidad de ambos cursos. Los resultados han ayudado a incorporar nuevos contenidos que complementan aún más la formación. Los detalles del contenido de la currícula se detallan más adelante en este documento.

En el caso de Amas de Laves, el responsable de las capacitaciones ha sido una persona que ha tenido experiencia en el puesto de Ama de llaves tanto en AGAPE y COMITÉ DE PROYECCION SOCIAL (un grupo

cada uno, 50 inscritos en total), para brindar preparación técnica y para atender la orientación vocacional. El proceso de formación es similar y se basa en los mismos procesos y contenidos que se estableció anteriormente en el área de Banquetes.

PERFIL DE SALIDA DE BANQUETES Y AMA DE LLAVES

En este apartado se describen las competencias definidas por el Programa JC que deben haber desarrollado los graduados al finalizar su proceso de formación, las cuales han sido identificadas con el apoyo de las empresas contratantes. El diseño o descripción de perfiles de competencia es un elemento fundamental de la alianza; permite “calibrar” la oferta formativa; asegura que los procedimientos formativos y de evaluación se mantengan en línea y facilitan entregar al empleador el perfil más cercano a lo requerido.

La principal fuente de información para la construcción de perfiles de ambos puestos fue el Hotel Crowne Plaza, que debido a sus altos estándares resultaba ideal y de fácil adaptación a hoteles con menor perfil de servicios, se utilizaron como base las descripciones de puestos y la experiencia formativa en esta ocupación que el Hotel ya poseía, principalmente en el área de banquetes.

Para el levantamiento de perfiles de amas de llaves, se realizó un recorrido con un experto en el Hotel Bahía Dorada, directamente en las habitaciones con demostraciones prácticas de los errores típicos del desempeño en esa ocupación. El esfuerzo en diagnóstico y la experiencia del diseñador permitió incluir aspectos de percepción y experiencias en la cadena de valor interno.

Durante y al final de la capacitación, cada hotel corrobora si las competencias que se han solicitado, efectivamente se han desarrollado, mediante entrevistas, observación de las prácticas y demás actividades dentro del proceso de formación. Entre más involucrado esté la empresa contratante del personal en el proceso de formación, las brechas de competencias serán menores, porque se pueden corregir enfoques o técnicas en el transcurso del mismo.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN BANQUETES

Después de someterse al proceso de formación con sus prácticas múltiples brindado por el Programa JC, los graduados en Servicio de Banquetes deberían demostrar las siguientes competencias.

COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Ejecutar el proceso de montaje y desmontaje de eventos.	Identifica el cargo de profesional de banquetes de hotel en un organigrama.
	Circula adecuadamente dentro de las áreas de trabajo.
	Realiza montaje de mesas y sillas en distintas configuraciones.
	Coloca mantelería sobre mesas en forma simétrica y ordenada.
Prestar servicio a clientes durante eventos y banquetes.	Desmonta y guarda equipo de banquetes en lugares asignados.
	Coloca cubiertos, servilletas y cristalería sobre mesas asignadas a un evento de acuerdo a un menú de tres tiempos definido.
	Aplica el concepto de mise en place para el servicio de banquetes y eventos.
	Maneja azafates y charolas con hasta 5 recipientes con alimentos y/o bebidas en forma segura y elegante.
	Sirve alimentos y bebidas a comensales en un banquete en forma cortés y elegante.
	Retira utensilios sucios de la mesa en eventos y banquetes.
	Interactúa adecuadamente con los clientes.

Prestar atención personalizada a clientes y huéspedes en un restaurante en un hotel.	Aplica los conceptos del mise en place para servicio a la carta.
	Ejecuta una secuencia de servicio a la carta en restaurante.
	Atiende consultas, quejas y comentarios de clientes adecuadamente.
Habilitación para el trabajo	Competencias para búsqueda efectiva e inserción laboral.

Fuente: Manual del facilitador Profesional de Banquetes

COMPETENCIAS BLANDAS PARA SERVICIO EN BANQUETES

Proactividad	Consiste en actuar con anticipación y prevención ante un determinado problema o circunstancias que demandan nuestra participación.
Amabilidad	Consiste en la capacidad de establecer espontáneamente, una relación cordial con el cliente, a quien se le brindan todas las atenciones requeridas para hacerlo sentir bien.
Autoconfianza	Es la capacidad y convicción de creer en las habilidades propias, la capacidad de alcanzar metas y tomar decisiones sin temor a equivocarse cuando se ejecuta un plan y se enfrentan retos.
Comunicación interpersonal	Es la habilidad para comunicarse verbalmente con el cliente, de una manera clara, lógica, coherente, entusiasta y gramaticalmente correcta, para brindarle un servicio, entendiendo y haciéndose entender.
Control emocional	Es la capacidad de controlar los sentimientos hostiles o negativos y expresar manifestaciones corporales y faciales de acuerdo a las normas de la organización sobre expresión emocional que regulan las interacciones implicadas en un puesto de trabajo.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de integrarse a actividades grupales de trabajo.

Fuente: Manual del facilitador Profesional de Banquetes

PLAN DE FORMACION DE BANQUETES

El plan de formación por competencias laborales para el área de Banquetes está diseñado con estrategias y métodos inclusivos de enseñanza-aprendizaje que aseguren la experimentación directa y la práctica constante de los elementos de competencia. Previa la implementación de la curricula, los formadores deberían realizar las siguientes actividades:

Planificación de la formación: Antes de iniciar la formación, identificar consideraciones importantes a tomar en cuenta.

Análisis del grupo meta: Identificar características de los seleccionados que permitan determinar si es necesario adaptar sus estrategias de una forma específica, ej. Necesidad de intérpretes de señas cuando se incluyen candidatos sordos.

Lectura analítica del curriculum en función del grupo meta: Antes de iniciar la formación deben leer los instrumentos del curriculum (manuales) y determinar si debe hacer alguna sugerencia de modificación al plan de sesiones.

Análisis de los ambientes y lugar de formación: Hacer una visita previa al lugar de la formación para verificar el espacio, equipo disponible, ambiente del lugar y se asegure que cumple con las condiciones para la ejecución.

DISTRIBUCIÓN DE MÓDULOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA SERVICIO EN BANQUETES POR HORAS DE SESIONES

Modulo	Sesión		Horas	
	COMPETENCIA	No	ELEMENTO DE COMPETENCIA	Sesión
Ejecutar el proceso de montaje y desmontaje de eventos.	1	Identifica el cargo de profesional de banquetes de hotel en un organigrama.	4	12
		Circula adecuadamente dentro de las áreas de trabajo.		
	2	Realiza montaje de mesas y sillas en distintas configuraciones.	4	
		Coloca mantelería sobre mesas en forma simétrica y ordenada.		
	3	Desmonta y guarda equipo de banquetes en lugares asignados.	4	
	Prestar servicio a clientes durante eventos y banquetes.	4	Coloca cubiertos, servilletas y cristalería sobre mesas asignadas a un evento de acuerdo a un menú de tres tiempos definido.	
5		Aplica el concepto de mise en place para el servicio de banquetes y eventos.	4	
		Maneja azafates y charolas con hasta 5 recipientes con alimentos y/o bebidas en forma segura y elegante.		
6		Sirve alimentos y bebidas a comensales en un banquete en forma cortés y elegante.	4	
		Retira utensilios sucios de la mesa en eventos y banquetes.		
		Interactúa adecuadamente con los clientes.		
Prestar atención personalizada a clientes y huéspedes en un restaurante hotel.	7	Aplica los conceptos del mise en place para servicio a la carta.	4	8
		Ejecuta una secuencia de servicio a la carta en restaurante.		
	8	Atiende consultas, quejas y comentarios de clientes adecuadamente.	4	
Habilitación para el trabajo	9	Competencias para búsqueda efectiva e inserción laboral.	16	16
Historia de éxito, recorrido por el hotel y cierre de la formación			6	6
TOTAL HORAS			56	

Fuente: Manual del facilitador del Profesional de Banquetes.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN AMA DE LLAVES

Después de someterse al proceso de formación con sus prácticas múltiples brindado por el Programa JC, los graduados en Ama de Llaves deberían demostrar las siguientes competencias.

COMPETENCIA	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Prestar atención personalizada a huéspedes	Da información correcta a huéspedes acerca de consultas diversas:
	i. Las diferentes áreas del hotel.
	ii. Los departamentos del hotel y sus principales actividades.
	iii. Otros requerimientos de huéspedes.
	Utiliza el lenguaje técnico del área de trabajo.
Limpiar y montar una habitación	Mantiene una comunicación interdepartamental efectiva.
	Aplica protocolos de seguridad, atención y comunicación con huéspedes y compañeros de trabajo.
	Ejecuta proceso de trabajo de la recamarera
Realizar actividades de lavandería	Hace las camas
	Limpia los baños
	Realiza las actividades de valet de servicio de lavandería.
Realizar actividades de ornato y limpieza de áreas públicas	Aplica correctamente el proceso de lavado.
	Aplica el proceso de abastecimiento de blancos y mantelería a las diferentes áreas.
	Identifica correctamente las áreas públicas dentro de un hotel.
Realizar actividades de ornato y limpieza de áreas públicas	Ejecutar la rutina del auxiliar de áreas públicas en los diferentes turnos de operación del hotel.
	Presta atención a los detalles en lo relacionado con la limpieza y mantenimiento de áreas públicas.

Fuente: Manual del facilitador del Profesional de Ama de Llaves.

COMPETENCIAS A BLANDAS PARA AMA DE LLAVES

Proactividad	Consiste en actuar con anticipación y prevención ante un determinado problema o circunstancias que demandan nuestra participación.
Amabilidad	Consiste en la capacidad de establecer espontáneamente, una relación cordial con el cliente, a quien se le brindan todas las atenciones requeridas para hacerlo sentir bien.
Autoconfianza	Es la capacidad y convicción de creer en las habilidades propias, la capacidad de alcanzar metas y tomar decisiones sin temor a equivocarse cuando se ejecuta un plan y se enfrentan retos.
Comunicación interpersonal	Es la habilidad para comunicarse verbalmente con el cliente, de una manera clara, lógica, coherente, entusiasta y gramaticalmente correcta, para brindarle un servicio, entendiendo y haciéndose entender.
Control emocional	Es la capacidad de controlar los sentimientos hostiles o negativos y expresar manifestaciones corporales y faciales de acuerdo a las normas de la organización sobre expresión emocional que regulan las interacciones implicadas en un puesto de trabajo.

Fuente: Manual del facilitador del Profesional de Ama de Llaves.

DISTRIBUCIÓN DE MÓDULOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA AMAS DE LLAVES POR HORAS DE SESIONES

Modulo	Sesión		Horas	
	No	ELEMENTO DE COMPETENCIA	Sesión	Mo- du-lo
Prestar atención personalizada a huéspedes.	1	Juego de roles con los clientes	6	12
	2	Juego de Roles con otros departamentos	6	
Limpiar y montar una habitación.	3	Visita en grupo a una habitación del hotel para reconocimiento de la misma	4	16
	4	Practica en parejas para hacer la cama	4	
	5	Practica grupal de limpiar y sacudir	4	
		Limpiando el baño	4	
Realiza según estándares actividades de lavandería en un hotel.	6	Realiza las actividades de valet de servicio de lavandería.	2	6
	7	Aplica correctamente el proceso de lavado.	2	
	8	Visita en grupo al área de lavandería	2	
Habilitación para el trabajo	9	Competencias para búsqueda efectiva e inserción laboral.	16	16
Historia de éxito, recorrido por el hotel y cierre de la formación			6	6
TOTAL HORAS			56	

Fuente: Manual del facilitador del Profesional de Ama de Llaves.



CAPÍTULO 3



**INSERCIÓN LABORAL DE
SERVICIOS DE BANQUETES Y AMA DE LLAVES**

En el presente capítulo se detallan los resultados de las entrevistas y grupos de enfoque, así como la percepción de los empleadores en cuanto a la eficacia del Modelo para desarrollar las competencias que respondan apropiadamente a los requerimientos que demandan las empresas.

RESULTADOS GLOBALES DEL MODELO

Al 30 de septiembre de 2013 el Programa JC había logrado insertar laboralmente a 1,955 jóvenes de los 2,529 (77% de inserción) que han participado en diferentes cursos de formación, con una proporción ligeramente menor de mujeres (47% de inserción de graduadas). 4,795 jóvenes han recibido una orientación vocacional principalmente en los departamentos de San Miguel, Morazán, Santa Ana, Usulután, Zacatecoluca, Sonsonate y el área del Gran San Salvador en 59 jornadas de este tipo.

El Programa JC ha logrado vincular laboralmente a dichos jóvenes en alrededor de 101 empresas a nivel nacional en 167 municipios del país. También ha conseguido desarrollar currículos de formación e implementar cursos en las áreas de: Asistentes de Gerencia de Supermercado; Asistentes de Gerencia de Restaurantes; Atención al cliente en Restaurantes; Atención al cliente en Supermercados; Mantenimiento Aeronáutico; Asistentes de Rampa de Aeropuertos; Auxiliares Contables; Asistentes Administrativos; Cajeros para Supermercado; Profesional de Servicio de Banquetes de Hotel; Motociclistas y Mensajeros; Encuestadores y Digitadores; Ventas (Externas y de Mostrador); Profesional de Ama de Llaves y Analistas de Microcréditos.

RESULTADOS EN EL AREA DE BANQUETES

Con intervención del Programa JC y Proyección Social fueron seleccionados 205 jóvenes para ingresar al proceso de formación en el área de Banquetes (124 mujeres o 60%, 190 jóvenes menores de 26 años o el 93%). De éstos se graduaron 195, total que incluye al 94% de las mujeres.

TABLA 1: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE PROFESIONAL DE BANQUETES, Septiembre 2013

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Banquetes			
	Hombres	Mujeres	Total
Capacitados	81	124 (60%)	205
Graduados	78	117 (60%)	195
% de Graduados/ Capacitados	96%	94%	95%
Graduados Insertados Laboralmente	73	111 (60% de los contratados)	184
% Insertados Laboralmente/Graduados	94%	95%	94%

Se logró una confirmación positiva de las empresas acerca de la contratación de los jóvenes. El porcentaje promedio de inserción laboral fue de un 94% hasta agosto de 2013, es decir 184 del total de 195 graduados habían sido empleados. Asimismo, la tasa global de inserción laboral de 95% de las graduadas es ligeramente mayor que la tasa de inserción laboral de 94% de los graduados.

El salario promedio mensual inicial de las mujeres (\$229/mes) y es estadísticamente similar al salario promedio mensual inicial de los hombres (\$234/mes).

RESULTADOS EN EL AREA DE AMA DE LLAVES

Con intervención del Programa JC y Proyección Social fueron seleccionados 50 jóvenes para ingresar al proceso de formación en el área de Ama de Llaves (29 mujeres o 58%, 38 jóvenes menores de 26 años o

el 76%). De éstos se graduaron 45, con muchos más mujeres graduado (97% de las mujeres empezando la capacitación) que hombres (81% graduaron de los que iniciaron la formación).

TABLA 2: RESULTADOS DE LA INTERVENCION DEL MODELO DE INSERCIÓN LABORAL EN EL ÁREA DE PROFESIONAL DE AMA DE LLAVES, Septiembre 2013

Seleccionados a Formación, Graduados e insertados laboralmente por el Programa JC en el área de Ama de Llaves			
	Hombres	Mujeres	Total
Capacitados	21	29 (58%)	50
Graduados	17	28 (62%)	45
% de Graduados/ Capacitados	81%	97%	95%
Graduados Insertados Laboralmente	12	19 (61% de los contratados)	32
% Insertados Laboralmente/Graduados	71%	68%	67%

Se logró una tasa promedio de contratación en las empresas ancla de un 67% hasta agosto de 2013, es decir 32 del total de 45 graduados han sido empleados. Asimismo, la tasa global de inserción laboral de 68% de las graduadas es ligeramente menor que la tasa de inserción laboral de 71% de los graduados, una diferencia no estadísticamente significativa. 61% de lo contratados fueron mujeres.

En cuanto a salarios iniciales mensuales reportados para Amas de Llaves contratados, no se reportan diferencias entre mujeres y hombres ya que el salario para ambos sexos es de \$225.

ANÁLISIS DE COSTOS DEL MODELO

Como se señala en Tabla 3, en relación con los costos de formación de las empresas en el mercado, el costo promedio para la ocupación de Ama de Llaves del Programa JC por cada joven contratados de \$508, mientras que por otros medios de inserción significa el equivalente a un salario mínimo (\$225.00), o sea un 125% mayor con respecto al costo del mercado con otras formas de dotación de recursos humanos, algo que inicialmente puede percibirse como un valor de inserción alto. Para el caso de Banquetes el costo es de \$320, es decir un 42%.

TABLA 3: DETALLE DE COSTOS POR FORMACIÓN/INSERCIÓN LABORAL, Septiembre 2013

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)
CURSO / GRUPO	#HORAS FOR-MA-TIVAS	COSTO FOR-MACIÓN (Preselección + Formación)	# FOR-MA-DOS	# CONTRA-TA-DOS	COSTO X CONTRA-TA-DO (G)=C/E	# CON EMPLEO DESPUÉS DE 3 MESES	% DESER-CIÓN (H) = E-G/E	COSTO CON EMPLEO DESPUES DE 3 MESES I=C/G
Ama de Llaves #1	56	\$8,139	25	16	\$509	11	31%	\$604
Ama de Llaves #2		\$8,139	25	15	\$543	10	33%	\$664
Total		\$16,278	50	31	\$525	21	32%	\$775
Promedio		\$8,139	25	15.5	\$525	10.5	32%	\$775
Sin Preselección		\$6,639	25	15.5	\$428	10.5	32%	\$632

Banquetes #2		\$5,320	21	21	\$253	19	10%	\$201
Banquetes #3		\$5,400	25	25	\$216	14	44%	\$279
Banquetes #4		\$5,340	22	22	\$243	10	55%	\$384
Banquetes #5		\$9,644	25	15	\$643	8	47%	\$1,018
Banquetes #6		\$9,924	25	22	\$451	12	45%	\$702
Banquetes #7		\$8,935	26	26	\$344	13	50%	\$572
Banquetes #8		\$8,935	30	30	\$298	11	63%	\$676
Total		\$58,858	205	184	\$320	97	47%	\$607
Promedio		\$7,357	26	23	\$320	12	47%	\$607
Sin Preselección		\$5,857	26	23	\$255	12	47%	\$483

La diferencia a favor se observa en la reducida tasa de deserción o retiros voluntarios del cargo. Después de 3 meses, normalmente solamente 30% de los jóvenes contratados tradicionalmente continúan en el cargo, comparado con 68% de Ama de Llaves y 53% de banquetes de los que provienen de los Jóvenes Comprometidos, por ende el costo de un Joven Contratado que continúe en el trabajo para Ama de Llaves después de 3 meses es \$739, comparado con el contratado por medios tradicionales después de 3 meses que es \$750, es decir un 2% mayor que cuando se contrata a través del Programa JC y 22% en el área de Banquetes (\$604).

La diferencia es mayor si los comparamos sin tomar los costos de preselección, ya que para Ama de Llaves tiene un valor de \$632 la formación, es decir un 16% menor por joven comprometido contratado que el valor de mercado tomando en cuenta la deserción de 70% de los contratados. Al considerar los costos comparativos sin los costos de preselección en el área de Banquetes, el costo por Joven Comprometido contratado, considerando una tasa de deserción de 47%, es \$483 que es 20% inferior al costo por joven contratado por otros medios considerando una tasa de deserción de 58% (\$604).

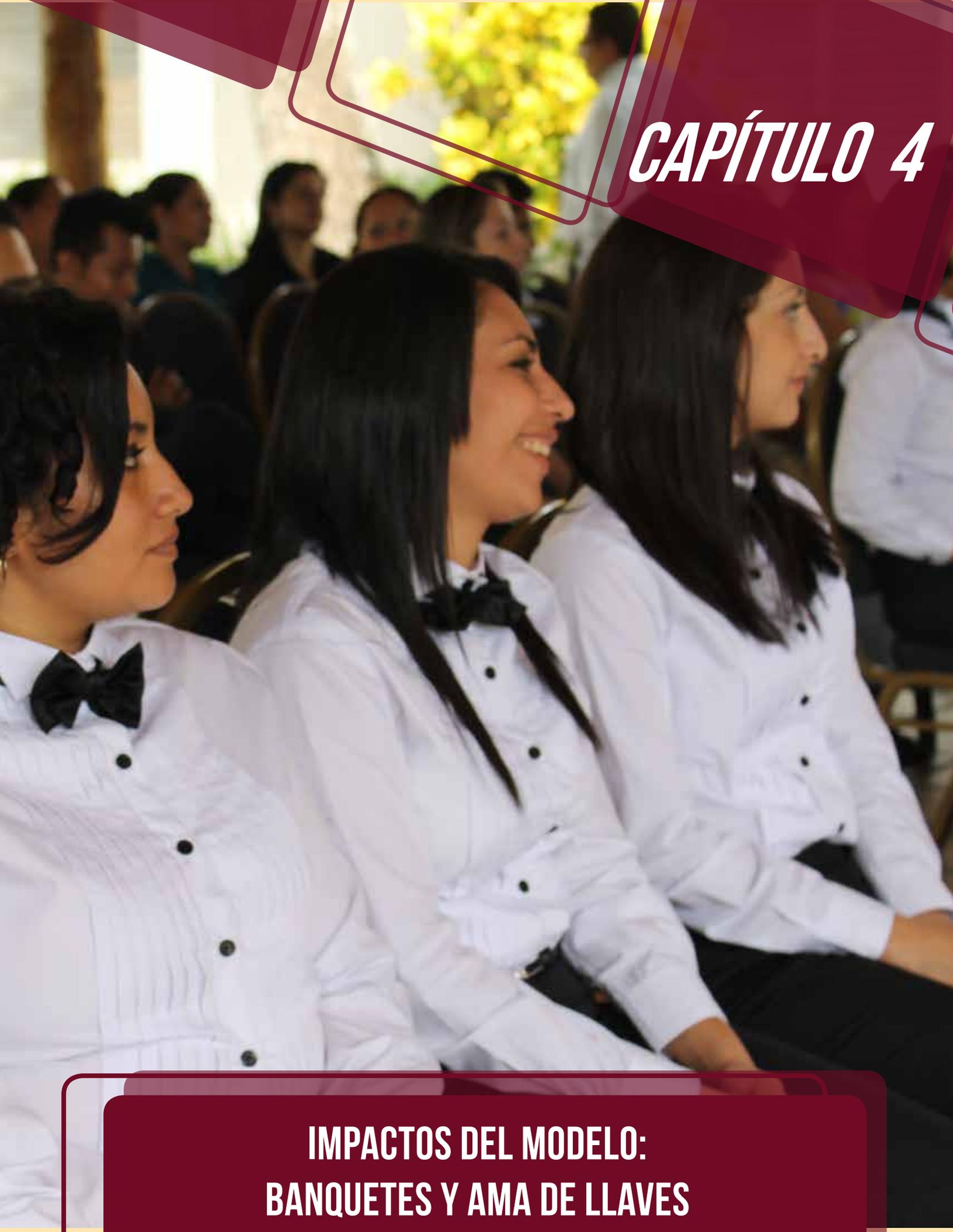
Por ende, la rotación del personal graduado del Programa JC, por haber sido más rápido adaptado a la empresa, permitirá entender un ahorro de costos de rotación del personal de cualquier empresa contratante.

ANÁLISIS DE INSERCIÓN LABORAL PARA BANQUETES Y AMAS DE LLAVE

A nivel de resultados cualitativos, se encuentra que:

- a. Tanto en Banquetes como en Ama de Llaves existe una tendencia de contratar más mujeres (58% a favor de mujeres).
- b. En general en el proceso de inserción se observa el efecto de la temporalidad y eventualidad de la ocupación en el ánimo de los jóvenes quienes expresan insatisfacción por el modelo de contratación eventual y en el caso de algunos hoteles por el carácter de tercerización del empleo. Esto fue expresado en cada grupo de enfoque ya sea de insertados y no insertados, así como algunos que renunciaron a seguir trabajando en hoteles.
- c. A pesar de que los empleadores confirmaron la decisión de emplear a los jóvenes, en algunos casos el trabajo se dio un tiempo después, debido al carácter eventual de las plazas con lo que se perdió la continuidad del proceso. Según expresaron un grupo de jóvenes no insertados, en el que también estuvieron algunos que renunciaron, hay aspectos como la rutina y el desgaste físico que hacen que sea un colador de personal en el hotel, porque a pesar que son orientados sobre el mismo, no pueden ser perceptibles si no hasta que ya se convierte en parte de la labor diaria.
- d. El modelo de formación atiende necesidades de las empresas y es requerido en el mercado laboral debido a la falta de experiencia de los curriculistas (empleados de banquetes encargados de brindar la capacitación) esto según lo interpretado por los Gerentes de Recursos Humanos.





CAPÍTULO 4

**IMPACTOS DEL MODELO:
BANQUETES Y AMA DE LLAVES**

En el presente capítulo se presentan los principales impactos y aportes del Modelo al mercado laboral a partir de su capacidad de responder a la demanda de competencias para cargos específicos en el área.

IMPACTOS A NIVEL DE EMPRESAS

Desde la perspectiva de una Gerente de Recursos Humanos, se atribuye a los Jóvenes del Programa JC un alto grado de compromiso, buena actitud. En los Jóvenes se genera una identidad hacia el proceso de formación del Programa JC, se han perfeccionado los conocimientos brindados a los jóvenes contratados. Según la percepción hacia el Programa JC de parte de las empresas contratantes (aliadas) los graduados, generan un alto grado de satisfacción que manifiestan con el desempeño de los jóvenes insertados.

Las personas que participaron como facilitadores en la orientación de los Jóvenes consideran que las empresas hoteleras han puesto mucho esfuerzo en mejorar la calidad de la curricula mediante una interacción permanente e intervención durante el curso de formación.

Un resultado importante de la participación permanente de personal de los hoteles involucrados en el proceso de formación o desarrollo de competencias, es que la curricula sea constantemente mejorada, garantizando de esta manera la calidad del graduado, independientemente si haya sido ingresado al proceso desde el inicio del Programa JC o que haya sido incorporado mediante la gestión de Recursos Humanos.

Un elemento de impacto es que la curricula ha sido adoptada por INSAFORP, quien está dispuesto a seguir apoyando una formación inicial para estos cargos en 2014. Esto permitirá impactos importantes futuros para inversionistas nacionales o extranjeros. Por ejemplo, el Hotel “La Montaña” en el Cerro Verde, espera generar más de 1000 empleos. El hecho de contar con mano de obra calificada y disponible, después de la formación del tipo Jóvenes Comprometidos, garantiza de alguna forma el riesgo de generar un negocio rentable y con un nivel de servicio brindado por el personal graduado del Programa JC.

IMPACTOS A NIVEL DE JÓVENES

Los Jóvenes no contratados manifiestan su agradecimiento al Programa JC, pues aunque no fueron insertados por diferentes motivos en los hoteles, esa experiencia les servirá para tener la confianza y buscar nuevas oportunidades de empleo por lo que están en proceso de búsqueda y valorando de forma muy positiva la experiencia de su proceso de formación.

Los jóvenes contratados se muestran muy complacidos con su proceso personal y profesional de desarrollo de competencias, haciendo comparaciones de ellos mismos antes y ahora, cuando ya conocen su “potencial de competencias” y seguridad. Aseguran que sin el Programa JC no hubiesen tenido la misma oportunidad de al menos competir por una plaza, así como desarrollar competencias que no solo las pueden aplicar en el cargo objeto del curso, si no en otro tipo de empresas. Ya que se sienten seguros de si mismo para tener éxito en otros procesos de inserción.

“ Yo pienso que el Programa nos brindo mucha información sobre el área donde trabajaríamos, eso nos permitió tener una idea clara de lo que enfrentaríamos, es decir no llegamos “nulos” de conocimientos como algunos de los compañeros lo hicieron cuando se insertaron a la empresa ”

Joven graduado de Profesional de Banquetes

Los graduados que fueron entrevistados consideran como positiva la experiencia de haber participado en el Programa JC. Narran que en la industria de hotelería los trabajos son eventuales, inclusive trabajando en outsource con otra empresa, las competencias desarrolladas las consideran como ventajosas en comparación a lo expresado por sus compañeros que no tuvieron la oportunidad de recibir el proceso de formación.

En el grupo focal de graduados y contratados se atendió a dos personas con problema auditivos que actualmente están en el área de lavandería, una de ellas escucha y habla un poco, se ayudó a comunicarse con el otro joven que no escuchaba definitivamente, pero ambos se observaron muy felices con su trabajo, muy satisfechos, inclusive uno de ellos ha sido asignado con plaza directa en el hotel.

“ El Programa JC nos ayudó a entender los detalles como la forma de hacer la cama, fijarse los dobles de la cama según del lado en que duerme, para ubicar el control remoto y brindarle comodidad al cliente, se nos dice que hemos tenido suerte porque los supervisores se meten a interactuar con nosotros para dar consejos de servicio en cuartos según el programa y seguimiento a nuestro desempeño. ”

Joven graduado de Ama de Llaves

En general, los aspectos más favorecidos en el proceso de formación es el desarrollo de habilidades interpersonales. Aprendieron a realizar diferentes técnicas de atención, controlar la escena con el cliente, diferentes cortesías hacia los clientes, se ha estimulado la empatía por las necesidades de otras personas. Consideran que sus valores han sido reforzados, tales como: respeto, cortesía, amabilidad, etc. Valoran mucho su trabajo y lo consideran como algo muy importante de desarrollar, les genera status, según sus palabras.

El índice de rotación en esta industria es casi de un 70% según estiman los representantes de empresas para Banquetes y Ama de llaves. Sin embargo el Programa JC les da una oportunidad de buscar en otras fuentes de trabajo mediante nuevos procesos de inserción a lo mejor sin intervención del programa. Se conoció un par de casos en los FOCUS GROUP en los que al estar esperando ser llamados a entrevista en el hotel, fueron llamados de otro tipo de empresas y perfiles al que fueron preparados y fueron insertados con éxito.

La alta rotación de estos puestos se debe a la oferta laboral por eventos y por temporadas que serán asignados según la necesidad del hotel, sin tomar en cuenta la necesidad de inserción del joven. Otro aspecto a considerar es que son llamados y contratados por el hotel mismo, sin sentirse obligada a mejorar las condiciones laborales hacia el joven, que implica que el proceso de verificación de inserción o acompañamiento del mismo por la institución formadora en estos casos es muy difícil. La cantidad de trabajo físico es un factor crítico de deserción, ya que con el pasar de los días la rutina y el cansancio versus la poca paga y además eventual, hace que los jóvenes busquen otras alternativas de trabajo, para lo cual ya cuentan con capacidades desarrolladas.

A pesar de ello, a nivel social se genera un compromiso de parte de las empresas mediante la inserción de jóvenes y su desarrollo mediante el Programa JC. Existe en los jóvenes y sus familias un sentido de agradecimiento por el alcance social del Programa que normalmente no se mide, pero la imagen de USAID y específicamente del Programa JC, ha sido de mucho valor para los jóvenes graduados a la fecha.

Al convertirse en su primera oportunidad de trabajo para muchos de estos jóvenes el desarrollo económico está implícito ya que genera experiencia si son insertados. Si no son insertados, su capacidad de “vender” sus competencias en una entrevista es algo que favorece sus oportunidades de éxito para abandonar la categoría de joven en edad económicamente activa pero sin trabajo.

Los jóvenes graduados del Programa JC tanto de Banquetes y Ama de Llaves aprendieron a identificar los valores de servicio y modificaron su estilo de comportamiento a nivel social, como brindar su asiento en un bus de transporte público a personas mayores, algo que antes del curso les era indiferente.

Un aspecto muy importante de impactos social y económico se hizo más evidente en el diseño y ejecución de los cursos con personas que pertenecen al ámbito de acción de la Asociación de Municipios de “Los Nonualcos” quienes son pobladores de lugares cercanos de los hoteles de la Costa del Sol. A raíz de la coordinación con la Asociación las comunidades se involucraron y personas realmente necesitadas de trabajo, tuvieron su primer empleo mediante el Programa JC.

Según como se explicó al principio en uno de los FOCUS GROUP se combinaron no graduados o no provenientes del Programa para las áreas de Banquetes y Ama de Llaves. Los no graduados de Banquetes se refieren con cierta indiferencia sobre los compañeros graduados, sin embargo los estilos de liderazgo en áreas operativas normalmente se ven reflejados en este tipo de conductas. Un aspecto adicional en que a veces se generen roces es la competencia personal por eventos, lo cual también crea divisiones porque son evaluados individualmente. Muy diferente a lo expresado por los no graduados de Ama de Llaves, quienes reconocen la alta disponibilidad y compromiso del personal graduado del Programa JC, es decir, reconocen en ellos cualidades como la responsabilidad, facilidad de socializar y humildad.

EFICACIA Y EFICIENCIA DEL MODELO DE LA FORMACIÓN

En términos generales el Modelo de Inserción laboral del Programa Jóvenes Comprometidos, y en particular los casos de la inserción laboral en los cargos de Servicio de Banquetes y Amas de Llaves, ha generado una serie de competencias técnicas y actitudinales que les permitió buscar empleo no solo en el perfil que fueron desarrollados si no en otro tipo de tareas y empresas que demanden cierta similitud de demanda. La falta de oportunidades expresadas en poca generación de nuevos empleos en nuestro país hace que los jóvenes graduados se sientan con más expectativas de inserción que otros jóvenes.

Es importante señalar que la industria hotelera centroamericana ha tenido el mayor crecimiento que en el resto de América, llegando a cifras anuales de un 34% de habitaciones arrendadas, y se anuncian fuertes inversiones para crecer más en el sector como el proyecto del Hotel “La Montaña” en el Cerro Verde². Toda esta cantidad de información permite visualizar más oportunidades laborales para los jóvenes que aún no se han podido insertar laboralmente o que deseen cambiar de trabajo. El modelo ha permitido desarrollar perfiles con estándares mundiales de servicio al cliente en hoteles, algo que reitera la alta calidad de la curricula que se ha podido desarrollar.

A nivel institucional se ha generado un precedente positivo ya que en el mercado de la oferta formativa, se ofrecen diplomados profesionales para banquetes con por lo menos 3 meses de formación y pagada por los aspirantes y orientadas más al aspecto administrativo y de planificación. Pero según lo observado y sobre todo comprobado en este estudio, esta experiencia desarrollada por Jóvenes Comprometidos, es decir, un promedio de formación de 1 semana, puede brindar una buena base de desarrollo de competencias, bajando los costos operativos de este tipo de eventos formativos.

La forma de elaborar la curricular ha sido un proceso altamente participativo por lo que las representaciones de cada hotel ya sea de la Costa del Sol o de San Salvador, han opinado sobre qué tema agregar o quitar en el programa de formación e y se sienten cómodos con el contenido definido en la curricular actual.

² Información disponible en (http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Aumenta_34_monto_promedio_de_reservas_hoteleras).

El formato de currícula para Banquetes y Ama de Llaves permite incorporar los cursos de formación a la operación de las empresas, es decir adoptado no solo para jóvenes del programa si no como herramienta para incorporar nuevos colaboradores mediante el desarrollo de competencias inducidas según el interés estratégico de las empresas.

La experiencia de todos los jóvenes entrevistados se define como grata y de mucho aprendizaje sin importar que unos no se hayan podido conseguir empleo; no solo han desarrollado competencias técnicas si no también actitudes favorables al buen desempeño; la cuales se confrontan con su forma de expresarse durante un proceso de selección, genera proactividad y estilos de afrontar con éxito cualquier otra entrevista, es una habilitación vitalicia.

Los jóvenes aceptan que no conocían los diferentes roles ya sea de Banquetes o Ama de Llaves, hasta cursar el proceso de formación, inclusive los que habían tenido una experiencia laboral, ya que cada hotel a veces maneja ciertos estándares. Es más, la practicas incluidas en el curso de formación permite que los procesos de pruebas se generen más oportunidades de éxito para insertarse laboralmente.

Otro aspecto del desempeño es la mejor presencia escénica durante una entrevista, es un componente que se agrega durante los procesos de orientación. Los jóvenes se percataron durante su formación en el Programa JC, de diferentes errores cometidos en pasadas entrevistas y les generó más confianza en afrontar las futuras. Ahora saben la forma de presentarse a una entrevista y cómo manejarse con seguridad.

Las personas que se entrevistaron durante los FOCUS GROUP, que tenían alguna discapacidad auditiva, están ubicadas en el área de lavandería; se sienten motivadas porque califican de la mejor experiencia de inserción mediante el Programa, porque anteriormente querían ser tomados en cuenta en otras empresas y nunca lo hicieron con éxito.

El curso de formación les ha permitido a los graduados para conocer el lenguaje operativo del trabajo, esto permite que en su periodo de prueba la adaptación sea mas rápida.

Algunos de los jóvenes graduados con su primer empleo se sienten muy agradecidos con su primera oportunidad de insertarse laboralmente.

Algunos jóvenes expresaron que su entusiasmo a veces no es compartido con su familia, por la naturaleza del trabajo por ser pesado, horarios extendidos y variables, así como eventuales, aunque en otros casos, su familia considera que trabajar en un hotel les genera una oportunidad única en el inicio de sus vidas laborales.

Los Jóvenes graduados que han sido insertados en el Programa JC, para banquetes y Ama de Llaves, están muy anuentes a recomendar a otros jóvenes de las bondades que les ha brindado el Programa JC.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se pueden plantear sobre los esfuerzos y logros de la intervención del Programa JC en los servicios profesionales de hoteles son las siguientes:

Factores positivos que deberían perdurar después del cierre del Programa de la USAID:

1. Las tasas de contratación son altas.
2. La intervención técnica del consultor del Programa JC que diseñó los módulos para Banquetes y Ama de Llaves ha sido oportuna y la integración de su experiencia laboral en el rubro de hoteles por haber sido gerente de un hotel, así como su grado académico ha permitido integrar diversos aspectos muy propios en el desarrollo de competencias, así como su capacidad de coordinar equipos conformados por empresas contratantes para discutir la currícula ha sido una fortaleza de estos dos perfiles de competencias a desarrollar.
3. El diseño curricular y ejecución del Programa JC para los perfiles de Banquetes y Ama de Llaves, se ha caracterizado por un nivel alto de involucramiento de las empresas ancla en la definición de las competencias y en el desarrollo mismo de los cursos para habilitar a personal de nuevo ingreso. Las empresas utilizarán la precisión de las competencias en sus propios procesos.
4. En el proceso de formación por competencias basado en casos prácticos para verificar el aprendizaje es un método que permite asegurar transferir el conocimiento proactivo al graduado. Los jóvenes se sienten con una ventaja competitiva para optar por puestos eventuales.
5. INSAFORP ha financiado 4 grupos de banquetes y los dos grupos de ama de llaves, y está dispuesto a financiar más grupos en 2014, así los hoteles podrán disponer de apoyo para formar a nuevos empleados.
6. La intervención ha producido un impacto positivo en la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de las empresas, principalmente en generar una base de datos con personal calificado, ya que la cantidad de personas aplicando a estas plazas ha ido en incremento según lo comentado por gerentes de recursos humanos. Ante la consulta de los participantes ningún área de recursos humanos en hoteles estaría dispuesta a pagar más por un servicio de desarrollo de competencias, que brinde el servicio que proporciona el Programa JC para insertar Jóvenes.
7. El Programa de USAID está compartiendo, mediante su página web, y mediante eventos planificados, los documentos técnicos producidos, es decir, los manuales del facilitador y del estudiante de Banquetes y Ama de Llaves. (www.accesoalemplo.org)
8. El sentido de compromiso en los Jóvenes se sigue visualizando a través del desempeño de los graduados en sus puestos de trabajo, aún en la percepción del joven que no se pudo insertar, sigue estando el deseo intacto de insertarse y valorar las oportunidades de desarrollo que el Programa le ha brindado.

Factores positivos que requieren consideración por los actores restantes; hoteles, INSAFORP, instituciones formadoras, y la Asociación de Municipios de los Nonualcos para perdurar después del cierre del Programa de la USAID:

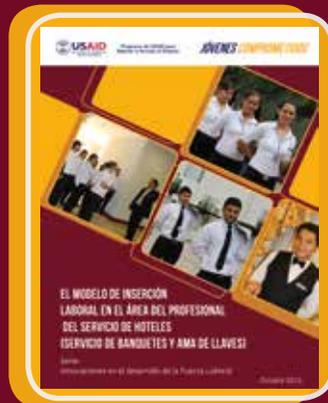
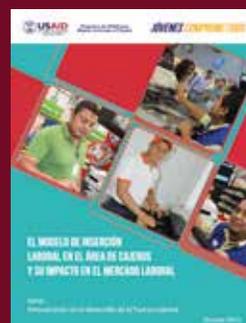
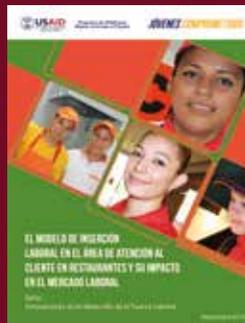
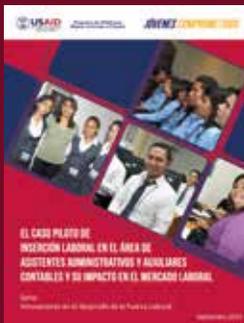
1. El proceso de preselección ha variado de actores o responsables del mismo, de acuerdo a circunstancias propias de cada zona o lugar de ubicación del hotel.
2. En esta industria hotelera los impactos de inserción serían más permanentes si se diera alguna especie de coordinación entre hoteles como industria para rotar personal según sus necesidades. Posiblemente haya sido una labor pendiente del Programa Jóvenes Comprometidos, porque la gestión con hoteles por separada no tuvo, se estima, el mismo efecto que se podría haber realizado coordinando reclutamiento para la industria en general.
3. Los datos de inserción “permanente” a veces de un 100% se queda en duda cuando termina cada temporada vacacional con desvinculaciones masivas en hoteles como en la Costa del Sol, lo cual genera desempleo. Este debe atenderse cuando la formación este financiada exclusivamente por el INSAFORP a través de un método para requerir datos de inserción laboral de los capacitados.
4. Un elemento clave de éxito que sigue identificándose en el Programa JC es la orientación vocacional la cual aparte de hacer una labor de percatación en el joven con un “despertar en su conciencia” sobre

Otros retos:

1. Incluir en el sistema de orientación información más amplia acerca de la naturaleza de la ocupación y garantizar que los jóvenes aprovechen al máximo la oportunidad de un trabajo eventual para lograr una posterior inserción permanente.
2. Identificar y proveer estrategias de inserción alternativas para cuando se dé la finalización de las temporadas, de esa forma se reduce el número de personas que quedan cesantes por períodos largos.
3. Mejorar la calidad de la alianza con los empleadores para lograr ingreso al empleo con mayor rapidez y evitar que los jóvenes pierdan el entusiasmo y el sentido de compromiso.

En síntesis, el desarrollo e implementación de procesos de selección y formación para los dos cargos de entrada “Servicio en Banquetes” y “Ama de Llaves” es un ejemplo importante de como una alianza con el sector privado, y en estos casos, con múltiples empresas ancla, puede dar frutos: en la calidad de la currícula, en la selección de los capacitando, y en la implementación de los cursos en las instalaciones y con el apoyo del personal de los mismos hoteles. Resultó ser muy eficiente en ayudar a jóvenes a conseguir empleos temporales, incluyendo personas con discapacidad.

El aporte de unos procesos de formación mejorados y currículas con elementos innovadores, ha sido una pieza clave del éxito de esta intervención. Los procesos de formación han sido muy apreciados por los hoteles, adoptados en al menos caso, y han sido aceptados por INSAFORP que en el futuro financia la capacitación. Sin embargo, el estudio destaca la eventualidad de las plazas en el sector de hoteles y la poca probabilidad de conseguir plazas permanentes. El éxito para los jóvenes graduados, radica en desarrollar adecuados procesos de selección, orientación, ofrecerles una primera experiencia laboral y el conocimiento de una industria exigente que demanda de personal eventual y en altos volúmenes. Por estas razones el Programa JC no va a continuar en apoyar el desarrollo de currículas, la preselección o la formación para cargos temporales sin mayores probabilidades de una inserción laboral permanente.



Link de descarga: www.accesoempleo.org



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa de USAID para
Mejorar el Acceso al Empleo